

PRATIQUE

Juin 2014

# DE LA MÉDIATION

5

## L'analyse de conflit : le fondement d'une action efficace

Défis & options pour les médiateurs

Konrad Huber

“hd

Centre  
pour le dialogue  
humanitaire

*Médiation pour la paix*

Le Centre pour le dialogue humanitaire (HD) est une organisation de diplomatie privée fondée sur les principes d'humanité, d'impartialité et d'indépendance. Sa mission est d'aider à prévenir, atténuer et résoudre les conflits armés par le biais du dialogue et de la médiation.

© Centre pour le dialogue humanitaire, 2014. La reproduction de l'intégralité ou d'une partie de cette publication est sujette à autorisation écrite ainsi qu'à mention de son origine.

Publié pour la première fois en juin 2014 sous le titre : Mediation Practice Series – Conflict analysis : the foundation for effective action

Date de la traduction française : 2014.

« Pratique de la médiation » est un projet du Centre pour le dialogue humanitaire (HD). Pour toute suggestion quant au format et au contenu de cette publication, veuillez nous contacter à l'adresse [mediationsupport@hdcentre.org](mailto:mediationsupport@hdcentre.org)

#### **Clause de non-responsabilité**

Les points de vue exprimés dans cette publication sont ceux de l'auteur, et ne représentent pas nécessairement les vues du Centre pour le dialogue humanitaire.

# Avant-propos

---

## Présentation de la collection « Pratique de la médiation »

La collection « Pratique de la médiation » (Mediation Practice Series, MPS) a été lancée en 2008 dans le cadre des efforts du Centre pour le dialogue humanitaire (HD) pour soutenir l'action de la communauté des médiateurs au sens large. Cette série de publications répond aux besoins exprimés par les médiateurs et leurs équipes, notamment par les collaborateurs HD, qui estiment ne pas bénéficier suffisamment de l'expérience comparative accessible dans les différents processus de paix dans le monde. Ces dernières années, la communauté internationale a grandement renforcé les mécanismes d'appui aux médiateurs et à leurs équipes. HD s'est engagé à apporter sa contribution à cet effort ainsi qu'à l'amélioration des pratiques dans le domaine de la médiation.

En se basant sur l'idée généralement acceptée que les médiateurs sont confrontés à des dilemmes similaires, et ce, bien que toute médiation diffère fortement selon les processus de paix, HD propose une série d'outils d'aide à la prise de décision qui se fondent sur les enseignements tirés d'un large éventail de processus de médiation. Chaque publication de la série a pour objectif d'offrir aux lecteurs un panorama concis mais complet des défis et options les plus pertinentes et de les aider à se préparer aux exigences potentielles des processus de médiation à venir. Ces publications ne sauraient remplacer l'expérience pratique, mais nous espérons qu'elles puissent contribuer à un processus d'apprentissage plus systématique.

Les publications de cette série sont accessibles gratuitement sur le site internet HD et sont diffusées à travers notre réseau et celui de nos partenaires. La publication « *Analyse des conflits : les bases d'une action efficace* » est le cinquième numéro de cette série. Cette publication est basée sur le travail préalable effectué par l'auteur sur ce sujet ainsi que sur des consultations avec les collaborateurs HD.



# Table des matières

---

|                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Introduction</b>                                              | <b>6</b>  |
| <b>2. Le bien-fondé de l'analyse des conflits</b>                   | <b>7</b>  |
| • Le rôle de l'analyse de conflit dans l'organisation des processus | 7         |
| • Le rôle de l'analyse de conflit dans le cadre de la médiation     | 9         |
| <b>3. Principaux éléments d'une analyse de conflit</b>              | <b>10</b> |
| • Contexte : quelle est la situation ?                              | 12        |
| • Acteurs : identifier qui est qui                                  | 14        |
| • Conception et séquençement du processus                           | 16        |
| • Déterminer et analyser les points à négocier                      | 17        |
| • Rôle des négociations antérieures                                 | 20        |
| • Pratique comparative                                              | 21        |
| • Obstacles potentiels à la mise en œuvre                           | 22        |
| <b>4. Conclusion</b>                                                | <b>23</b> |
| <b>Documentation complémentaire</b>                                 | <b>26</b> |

## Points essentiels

---

### Objectif

Le facteur déterminant de toute analyse de conflit est son objectif. La définition de l'objectif va déterminer la méthode employée et les principales catégories analytiques à examiner.

- La première question à laquelle il faut répondre est la suivante : « Quel est l'objectif qui sous-tend l'analyse de conflit ? »
  - S'agit-il exclusivement d'un effort mené à l'interne et visant à identifier un rôle potentiel, à élaborer une stratégie à l'égard des parties au conflit et à décider de l'opportunité d'une médiation par un tiers ? Si c'est le cas, l'analyse de conflit guidera un examen critique de la stratégie interne de l'organisation ainsi que de l'orientation de son programme.
  - À l'inverse, s'agit-il d'un processus partagé avec des personnes extérieures afin de démontrer la crédibilité de l'organisation, et faire évoluer une stratégie existante ? Ou encore, l'analyse de conflit est-elle réalisée pour un « client » identifiable, par exemple un médiateur mandaté officiellement qui entame des pourparlers ou se heurte à des obstacles spécifiques dans un processus existant ?

### Méthode

En fonction de l'objectif et du public visé ou des utilisateurs d'une analyse de conflit, une méthode spécifique peut être élaborée.

- Les choix méthodologiques couvrent un large spectre d'approches analytiques possibles : étude de documentation, recours à des contributions d'experts, entretiens confidentiels avec les belligérants, organisation d'ateliers à petite échelle, « brainstorming » avec des informateurs de confiance, processus plus participatifs et peut-être publics.
- Des logiciels de visualisation de données peuvent s'avérer utiles pour cartographier les principaux acteurs et les relations qu'ils entretiennent. « Follow the money » est une stratégie indispensable

pour comprendre d'où viennent les ressources financières des belligérants et comment éventuellement couper ces flux.

- Les approches d'analyse de conflit élaborées par des universitaires, des ONG et/ou des bailleurs de fonds peuvent servir de matière à réflexion pour la conception de la méthode.
- À nouveau, en fonction de l'objectif de l'analyse, les résultats peuvent être conservés en interne pour la mise au point de stratégies confidentielles, partagés de manière sélective avec un médiateur et son équipe, ou diffusés plus largement. De telles décisions auront un impact direct sur la manière dont l'information est présentée dans l'analyse et les sources protégées.

### Questions clés

L'examen des principaux éléments peut servir de base pour une analyse de conflit solide. Les questions supplémentaires (ou une séquence différente ou une pondération de ces sujets) peuvent être appropriées, en fonction de l'objectif et de la nature de l'analyse. Chaque conflit est unique, du point de vue de la dynamique spécifique qu'il génère et des aspects particuliers sous-jacents que les belligérants contestent. Si les questions suivantes peuvent guider l'approche analytique, chaque analyse de conflit nécessite un effort taillé sur mesure.

- Il existe sept éléments essentiels : contexte, acteurs, organisation et chronologie du processus, points à négocier, processus de négociation antérieurs, pratique comparative et obstacles à la mise en œuvre. Les détails concernant l'ordre, le contenu et l'importance de ces éléments au sein d'une analyse de conflit peuvent varier énormément, en fonction d'exigences spécifiques au processus.
- Par exemple, l'analyse des défaillances d'une négociation antérieure peut révéler qu'elle a exclu des acteurs influents, par exemple le soutien extérieur d'un belligérant, une faction mal comprise ou une catégorie de population transversale comme les femmes. L'analyse des acteurs peut alors expliquer comment, où et quand leur incorporation dans un nouveau processus (directement ou indirectement) pourrait être plus effective.

# L'analyse de conflit : le fondement d'une action efficace

## Défis & options pour les médiateurs

---

### 1 Introduction

La résolution de conflits meurtriers tels que les guerres civiles ou les conflits communautaires de grande ampleur est une entreprise incertaine et complexe. Compte tenu des défis inhérents à ce type de conflit, une tierce partie efficace peut jouer un rôle décisif pour aider les belligérants à parvenir à un accord. Ce petit guide part du principe qu'une analyse rigoureuse et continue d'un conflit peut grandement accroître les chances de succès d'un tiers. La capacité d'un médiateur officiel à effectuer une analyse solide peut cependant se heurter à un nombre de contraintes telles que le manque d'effectifs et l'absence de méthodologie claire. Il est donc d'autant plus important que les organisations de rétablissement de la paix qui cherchent à appuyer les médiateurs, et à identifier des leçons applicables en matière de résolution des conflits, développent et entretiennent cette capacité d'analyse.

Cette publication vise tout d'abord à expliquer pourquoi et comment l'analyse de conflit peut jouer un rôle décisif en appui à une tierce partie. Ensuite, il identifie et définit sept éléments clés d'une approche pratique de l'analyse de conflit. Ces éléments sont désignés comme des pierres angulaires potentielles, car chaque effort de médiation devra bâtir sa propre approche et l'adapter au fil du temps. Les sept éléments qui peuvent être examinés dans le cadre de l'analyse de conflit sont les suivants : contexte, acteurs, organisation et chronologie du processus,

points à négocier, négociations antérieures, pratique comparative et obstacles à la mise en œuvre. Ils sont présentés plus loin dans la section II.

Affiner une approche pour l'analyse de conflit est un processus itératif. Le présent guide ne prétend pas imposer une approche standard. Au contraire il tente d'identifier les éléments communs à toute approche analytique rigoureuse d'un conflit tout en postulant que l'élément le plus important est le processus de réflexion lui-même. En effet, des interventions efficaces de la part d'un tiers sont impossibles sans une réflexion approfondie sur le contexte du conflit, l'impact probable des actions potentielles et la capacité à adapter les actions ultérieures à la lumière d'une évaluation critique des événements.

## 2 | Le bien-fondé de l'analyse de conflit

Comment justifier l'utilité de l'analyse de conflit ? Cela fonctionne et peut faciliter la conception-même d'un processus, ainsi que la gestion de la dynamique des pourparlers, souvent intense et déroutante. Deux cas remontant à la dernière décennie en sont une bonne illustration (encadrés 1 et 2).

### **Le rôle de l'analyse de conflit dans l'organisation des processus**

L'analyse de conflit peut remplir une série d'objectifs, en fonction du contexte. L'analyse de conflit peut être principalement voire exclusivement à usage interne, afin de comprendre ce que font les autres tierces parties, pour ensuite élaborer et partager une stratégie propre à l'organisation. D'autres options peuvent impliquer l'échange d'informations avec d'autres acteurs, voire même associer les parties de façon formelle à cette recherche pratique. L'expérience récente suggère la possibilité d'approches inclusives à l'analyse de conflit, à travers l'implication d'un large spectre de parties prenantes dans l'analyse elle-même.<sup>1</sup> L'analyse participative peut contribuer à dynamiser et éclairer les efforts de résolution des conflits proprement dits, mais requiert énormément de temps et de travail, et une attention spécifique à la gestion d'information de nature confidentielle, y compris s'agissant de l'identité des participants.

**Encadré 1****Aceh, 2005**

En août 2005, les négociations de paix d’Helsinki aboutissent et mettent fin à un quart de siècle de conflit entre la province d’Aceh et le gouvernement indonésien. L’équipe de médiation qui appuie l’ancien Président finlandais Martti Ahtisaari a pour ce faire complété un travail d’analyse préalable, qui porte notamment sur les échecs des précédents processus de paix.<sup>2</sup> Dans le cas d’Aceh, les médiateurs HD ont entre 1999 et 2003 privilégié un processus par étapes, basé sur une vision linéaire commençant par un cessez-le-feu et menant à un accord total. Cette tentative infructueuse a conduit Ahtisaari à opter pour une approche différente en 2005, selon laquelle « rien n’est accepté tant que tout n’est pas accepté ». En outre, Ahtisaari a analysé la dynamique des précédents pourparlers menés par HD et identifié le comportement passé des forces armées comme un obstacle à la paix. Ceci l’a amené à faire usage de son autorité de médiateur pour tester la volonté du gouvernement indonésien de prendre des décisions difficiles, et les pousser à limoger les officiers militaires accusés de violations des droits de l’homme.

L'analyse de conflit présente deux avantages distincts pour l'équipe de médiation. Elle lui permet de développer une connaissance détaillée du contexte, des acteurs et des options potentielles. Elle peut aussi renforcer la crédibilité de cette équipe, en particulier si ses efforts d'analyse sont jugés équilibrés et objectifs par les parties. Ces deux aspects peuvent permettre à une organisation active dans le règlement de conflit d'obtenir un mandat officiel d'implication dans le conflit, ou du moins créer un espace suffisant pour qu'elle joue un rôle constructif. Enfin, ce type d'analyse, éventuellement développé par une organisation spécialisée dans la résolution de conflit, permet aussi d'influencer l'approche et le concept adoptés par les équipes de médiation au cours de la définition du processus de dialogue.

### **Le rôle de l'analyse de conflit dans le cadre de la médiation**

Comme l'expose la section II ci-après, l'analyse de conflit peut être déterminante pour maintenir (ou redonner) un élan dans un processus de négociation en difficulté. Du point de vue du médiateur, porter un « regard neuf » sur le contexte à travers un processus d'analyse et de réflexion peut parfois donner naissance à de nouvelles idées et/ou de nouvelles stratégies à employer avec les parties, en particulier lorsqu'elles se trouvent dans une impasse. Ce processus peut revêtir la forme d'un recours à des experts extérieurs auxquels on demande d'analyser les parties, des questions spécifiques devenues des points d'achoppement, ou la conception et le séquençage des négociations. Des retraites peuvent permettre de prendre du recul et ménager un espace de réflexion, en présence d'une équipe plus large de conseillers. Le médiateur peut aussi s'entourer d'autres responsables de haut niveau ou d'acteurs extérieurs mandatés officiellement par des organismes internationaux pertinents, afin de rechercher un meilleur alignement entre les actions des tiers.

Ces moments peuvent permettre de quantifier les progrès et de définir une stratégie en fonction de facteurs tels que la tenue d'élections dans le pays où sévit le conflit, une évolution de la dynamique régionale ou l'imposition de sanctions ciblées à l'encontre de certains acteurs. La dynamique d'un conflit, en particulier le poids perçu des belligérants

et même celui du médiateur et d'autres parties extérieures, change constamment et nécessite un examen continu. Les médiateurs doivent ajuster leurs objectifs en conséquence au fil du temps et veiller à ce que leurs propres soutiens (bailleurs de fonds, pays influent, groupe de « pays amis ») appuient des objectifs de médiation actualisés.<sup>3</sup>

## 3

## Principaux éléments d'une analyse de conflit

Une équipe de médiation est rarement impliquée dans une phase de « pré-négociation » avant d'entamer toute action de médiation. De nombreux conflits durent depuis longtemps ; si les précédents efforts de paix ne doivent pas poser de contraintes pour les futures actions, ils façonnent largement les attentes des parties vis-à-vis d'un nouveau processus. Une équipe de médiation donnée a donc tout intérêt à bien comprendre cet héritage d'influences. Qu'une initiative de médiation soit la première ou la dernière d'une longue série, un médiateur bute généralement sur les questions d'organisation et de séquençement, l'identité des parties à impliquer, la manière de structurer et d'ordonner les sujets, ainsi que d'autres facteurs tels que le calendrier et le rôle des acteurs extérieurs.

Ces aspects sont essentiels et exigent une analyse préalable solide du conflit. L'objet de cette section est donc de résumer les moyens dont dispose le médiateur pour se familiariser avec les sept aspects clés d'un conflit. L'ordre employé dans cette section n'est pas normatif, il peut varier et n'implique pas que chaque facteur soit examiné de façon isolée. Au contraire, ces facteurs sont liés les uns aux autres. Par exemple, étudier les efforts de paix précédents peut être inextricablement lié à la compréhension du contexte.

De même, anticiper les obstacles potentiels à la mise en œuvre peut influencer l'agenda et le séquençement des négociations. C'est particulièrement vrai si des mécanismes de règlement particuliers sont envisagés pour régler les questions délicates au cours de la mise en œuvre, et non pas lors des négociations. À titre d'exemple, les principaux points d'achoppement de l'Accord de paix global (APG) au Soudan ont

## Encadré 2

### Le processus en cours en Colombie

Alors que cette publication est rédigée au début 2014, des pourparlers se tiennent à La Havane entre le gouvernement colombien et les Forces armées révolutionnaires de Colombie (FARC), mouvement révolutionnaire vieux de 50 ans. Ce processus a débuté par des pourparlers secrets avant de se muer en négociations reconnues publiquement mais néanmoins confidentielles. Avant d'entamer les pourparlers, l'équipe gouvernementale qui a organisé le processus a voulu s'assurer de ne pas répéter les erreurs passées<sup>4</sup> et a pris le temps d'étudier les lacunes des précédents pourparlers, organisés en Colombie, au sein d'une zone démilitarisée, entre 1999 et 2002. Le processus actuel diffère considérablement du précédent, souvent désigné par le nom de la principale ville de la zone alors démilitarisée, San Vicente del Caguán.

À titre d'exemple, les pourparlers actuels se déroulent hors de Colombie, et la couverture médiatique est contrôlée afin que les pourparlers ne se transforment en « cirque » médiatique. Pour éviter que ne s'établisse un fossé trop grand entre les négociateurs réunis à huis clos à La Havane et, d'autre part, les espoirs et les craintes de la population colombienne, les Nations Unies et l'Université nationale ont organisé une série de « forums nationaux ». 1200 participants y représentent à Bogotá les principaux protagonistes et débattent publiquement de chacun des points à l'ordre du jour négociés à La Havane. Des forums infranationaux ont également été conviés, avec une participation à base relativement large. Le bilan de ces événements, qui a pris la forme de rapports finaux ou de synthèses rédigés par des rapporteurs, a été transmis aux équipes de négociation à La Havane, donnant un certain élan au processus, garantissant un certain degré de participation et générant même potentiellement des suggestions de politique concrètes pour enrichir le processus de paix. Cette approche, qui tente de contrebalancer la composition restreinte des équipes éloignées à La Havane par rapport à la nécessité d'une contribution populaire au processus, est directement née d'une analyse du processus avorté de Caguán.

été mis en œuvre avec un succès variable après la signature de celui-ci. L'adoption d'un comportement attentiste sur ces questions sensibles fut un choix délibéré de la part des négociateurs et des médiateurs à Naivasha. Avec le recul, cette stratégie n'a pas permis de résoudre les questions en suspens, mais un accord global a été obtenu. L'analyse préalable des obstacles à la mise en œuvre et le fonctionnement des mécanismes de règlement après signature seraient donc indispensables pour les autres processus de paix optant pour cette approche.

Enfin, les interactions entre les éléments de l'analyse de conflit peuvent aussi évoluer dans le temps et nécessiter une actualisation. Les décisions tactiques et autres décisions hors négociations ont un énorme impact sur le processus : changement de dynamique de puissance, changement de perception quant à l'intérêt de l'utilisation de la force, influence changeante des acteurs extérieurs. L'influence et la position des parties évoluent au fil du temps. Cela nécessite un remaniement de l'analyse du conflit à intervalles réguliers et/ou à chaque changement important.

### **Contexte : quelle est la situation ?**

Le premier défi d'un médiateur consiste à comprendre le contexte dans lequel se déroule le conflit. Ce processus commence souvent avant la désignation officielle du médiateur ou son implication active. Invariablement, la compréhension du conflit par le médiateur s'appuie d'abord sur des reportages de presse, son expérience professionnelle et ses contacts personnels. Cet « apprentissage » est souvent *ad hoc* mais pose les bases d'une analyse plus approfondie. Une fois qu'un médiateur est nommé, une équipe de médiation peut aider à structurer des réunions d'information, et mobiliser des experts extérieurs qui peuvent apporter une compréhension détaillée et/ou un point de vue novateur.

Une analyse détaillée des enjeux du conflit reste nécessaire. Ces sujets peuvent aller de l'exclusion politique et des questions de gouvernance aux problèmes économiques tels que l'absence de développement inclusif ou le partage équitable des bénéfices tirés des richesses naturelles d'un pays. En fonction des contextes, une question spécifique fera l'objet de davantage d'analyse : l'accès foncier, les structures politiques, les systèmes électoraux et/ou le recrutement de personnel dans les administrations publiques. En règle générale, plus la violence d'un conflit

perdure et plus la question de la responsabilité des abus passés requiert un processus de vérité et de réconciliation. En parallèle se pose aussi la question de la réforme et de la restructuration des services de sécurité. A cela s'ajoutent souvent des différences sociales, régionales, ethniques, ou des idéologies qui appellent également une analyse.<sup>5</sup>

Au-delà de ce premier niveau d'analyse, se pose la question des dynamiques entre les parties. Les notions fluides de « levier » et « d'influence » permettent de comprendre non seulement l'exercice du pouvoir par un protagoniste sur un autre, mais aussi leur capacité à renforcer leur poids relatif, fragiliser un adversaire et/ou se servir de standards normatifs pour acquérir un avantage supplémentaire.<sup>6</sup> Des événements externes peuvent en outre façonner la perception de l'avantage relatif des parties et ouvrir (ou faire achopper) de nouvelles opportunités de négociation. Par exemple, dans le sillage des attentats terroristes de septembre 2001

*Au-delà de ce premier niveau d'analyse, se pose la question des dynamiques entre les parties.*

aux États-Unis, le gouvernement soudanais a rapidement réalisé son intérêt à une relation plus harmonieuse avec Washington et les autres capitales occidentales, et a repris la négociation avec des rebelles afin de diminuer son isolement international.

Une équipe de médiation aura aussi à cœur de rassembler les principaux acteurs externes autour d'une compréhension commune du contexte : bailleurs, acteurs régionaux, grandes puissances, organisations intergouvernementales déploient souvent des représentants spéciaux désignés officiellement pour contribuer aux pourparlers. Dans le cas du Soudan, l'Union africaine a piloté simultanément plusieurs initiatives en lien avec le Darfour (MINUAD, Équipe conjointe d'appui à la médiation et Panel de haut niveau) qui n'ont pas toutes avancé dans la même direction. La mise en place d'un groupe ciblé de diplomates et d'envoyés pour assister un médiateur dans la compréhension du contexte peut servir non seulement les objectifs analytiques personnels du médiateur et le développement d'un cadre analytique partagé, mais aussi générer une stratégie commune plus solide sur le conflit. Organisées régulièrement, de telles rencontres permettent de fédérer un support extérieur à l'action recommandée du médiateur.

Enfin, l'élément-clé de toute analyse sera celle de « l'autorité » du médiateur, c'est-à-dire sa capacité à influencer les parties au conflit et canaliser les efforts des acteurs externes en un processus unique et efficace. Cet aspect est primordial lorsqu'une pléthore d'acteurs extérieurs cherche à influencer un conflit.

*L'élément-clé de toute analyse sera celle de « l'autorité » du médiateur.*

Une telle analyse peut ensuite indiquer les mesures à prendre pour renforcer l'autorité du médiateur, si besoin est, en tant que principale (voire unique) tierce partie au processus.

### **Acteurs : identifier qui est qui**

L'une des fonctions indispensable de l'analyse de conflit est d'acquérir une connaissance des acteurs impliqués et de l'origine des soutiens dont ils disposent (y compris financiers). Cet aspect est particulièrement important lors de la nomination d'un nouveau médiateur ou l'arrivée de nouveaux conseillers ou consultants à court terme. Au fil du temps, les profils détaillés des principaux leaders ou d'autres factions importantes au sein des parties à un conflit peuvent être compilés et actualisés sous forme écrite, et des outils de visualisations (voir ci-après dans la section « Ressources ») peuvent aider à dépeindre les relations entre les acteurs sous forme visuelle. Bien évidemment, la gestion de l'information et de la confidentialité deviendront des considérations essentielles.

Les conseillers d'un médiateur peuvent aussi se réunir pour élaborer, dans la discrétion, un profil des acteurs les plus influents, de leurs intérêts et de leur capacité à exercer une influence sur le conflit (de manière positive ou négative). Les sources d'aide matérielle, par exemple le financement issu du commerce de ressources ou provenant d'un sponsor extérieur, doivent également être examinées. Cet aspect est essentiel pour comprendre :

- Qui bénéficie actuellement des flux de ces ressources ;
- Quel poids peut être exercé « hors de la table des négociations » (par exemple par des États prêts à appliquer des sanctions pour aider à résoudre le conflit) pour limiter ou stopper ces flux ;
- Quelles questions liées au redressement économique ou au partage des richesses (le cas échéant) devraient être incluses dans les négociations.

Dans la préparation du processus de Doha pour le Darfour, les équipes de médiation ont ainsi confectionné des « fiches » décrivant les principaux acteurs au sein des parties, et des diagrammes illustrant les relations qu'ils entretenaient les uns avec les autres.<sup>7</sup> Pour recouper l'information, les équipes ont distribué des versions préliminaires auprès du secrétariat, ainsi qu'avec quelques interlocuteurs clés au sein des parties. Cette tactique ne visait pas seulement à affiner l'analyse mais aussi à développer une relation de confiance avec les parties.<sup>8</sup>

A Doha, l'équipe de médiation s'est servie de trois critères relativement simples pour recommander au médiateur quels groupes armés inviter : poids politique, puissance militaire et contrôle du territoire. Lancés en 2008, ces rapports analytiques sur les groupes armés ont été actualisés régulièrement et documentés par des enquêtes de terrain mandatées par l'équipe de médiation. En 2009, une quatrième variable a été rajoutée, à savoir la capacité d'un groupe à générer des liens horizontaux (par exemple avec d'autres groupes) et verticaux (avec les couches politiques et les communautés populaires). L'objectif était d'identifier les groupes armés capables de créer un centre de gravité politique et organisationnel au lieu de participer simplement à un processus de paix mus par leur intérêt personnel.<sup>9</sup>

En outre, le médiateur doit aussi s'assurer que ses interlocuteurs au sein de chaque partie sont bien les preneurs de décisions. Le leader manifeste d'un groupe ou un responsable de haut rang au sein d'une délégation gouvernementale peuvent avoir un rôle formel qui relève davantage de la représentation, tandis que l'influence réelle au sein d'une partie est exercée par un individu occupant un poste d'aspect plus subalterne voire même sans titre officiel.

Au-delà du processus documentaire largement interne décrit plus haut, l'Équipe conjointe d'appui à la médiation pour l'action de l'UA et de l'ONU au Darfour s'est également appuyée sur un travail de terrain accompli par des consultants afin de qualifier le soutien populaire aux groupes, leur force sur le champ de bataille et les dissensions internes au sein des parties en présence.<sup>10</sup> Ces tâches exigent des ressources supplémentaires pour l'effort de médiation, mais peuvent à la fois générer un flux de données indépendant sur le conflit et les principaux acteurs

et identifier des voix de moindre importance ou émergentes dans le conflit qui peuvent être décisives pour sa résolution. Ce type d'analyse plus approfondie des acteurs secondaires clés peut également mettre à jour des divergences subtiles mais souvent importantes dans les intérêts et les objectifs de négociation que peut dissimuler la position déclamée officiellement par une partie. Il est capital de comprendre de telles différences internes, aussi bien en vue d'un recadrage et d'une médiation réussis que pour empêcher ou gérer d'éventuels saboteurs (spoilers).

### **Conception et séquençement du processus**

Il arrive que le médiateur n'ait qu'une influence relative sur la conception et le séquençement même du processus, en raison des effets persistants des précédentes négociations, des préférences actuelles des parties, des points de vue des sponsors extérieurs et d'autres facteurs.

La différence entre une approche « étapiste » et une approche plus globale des points d'agenda procède d'une considération essentielle. Certaines négociations ont abouti en commençant par des questions plus « simples » sur lesquelles les parties étaient déjà largement d'accord, créant ainsi un élan qui a permis de mener les pourparlers à travers les points plus difficiles. Sur la base de cette logique, on pourrait tenter de négocier un cessez-le-feu ou la mise en place de couloirs humanitaires, puis passer au « noyau plus dur » des négociations. D'autres processus de paix ont préféré éviter les problèmes de mise en œuvre et de suivi inhérents à cette approche (ainsi que le potentiel de tricherie par les parties et l'érosion de la confiance qui s'ensuit, y compris envers le médiateur). Ils ont plutôt tenté d'initier un ensemble plus complexe de négociations sur une variété plus large, sinon complète, de sujets et de les laisser ouvertes jusqu'à l'obtention d'un accord pour la totalité d'entre elles.<sup>11</sup> (Voir encadrés 1 et 2, sur Aceh et la Colombie, pour des exemples de ces deux approches.)

Quelle que soit l'approche adoptée, les questions d'organisation du processus demeurent en constante interaction avec d'autres éléments de l'analyse de conflit, notamment l'examen permanent des principaux acteurs. En effet, un inventaire rigoureux des acteurs principaux et

secondaires, y compris ceux qui ne font pas formellement partie du processus, doit être réalisé périodiquement pour éviter qu'un parti pris inconscient ne s'immisce au sein d'une équipe de médiation. De nouveaux acteurs peuvent émerger ou de nouveaux leaders peuvent apparaître au sein d'un parti existant, imposant un changement dans les positions ou menaçant la cohésion d'un groupe. La nécessité d'examiner en continu l'environnement pour détecter de nouveaux acteurs devient plus difficile à gérer une fois le processus entamé, et lorsque de nouveaux protagonistes ou des parties jusqu'ici absentes cherchent à rejoindre un processus. Une fois lancé dans une certaine direction, un processus peut développer un « effet de sentier », ce qui le rend plus difficile à modifier en fonction de nouvelles circonstances. Une actualisation périodique de l'analyse de conflit peut permettre de contrebalancer cette tendance.

*La nécessité d'examiner en continu l'environnement pour détecter de nouveaux acteurs devient plus difficile à gérer une fois le processus entamé.*

### **Déterminer et analyser les points à négocier**

L'identification et l'analyse des principaux points à négocier représentent une contribution essentielle de l'analyse de conflit aux efforts de médiation. Elles influent directement sur la manière dont les pourparlers doivent être structurés, l'ordre dans lequel les questions doivent être abordées et la manière dont des accords provisoires doivent être recherchés.

Au-delà de ces considérations « architecturales », l'analyse des principaux points de négociation est aussi étroitement liée à la compréhension des intérêts et des objectifs des parties : quelles sont les questions clés, y a-t-il une hiérarchie dans les préoccupations des parties et donc différents niveaux d'intensité, de conviction ou d'ouverture au compromis ? À la lumière de ces priorités et préférences, il arrive qu'un médiateur réfléchisse à la manière dont différentes solutions potentielles seront probablement reçues ou refusées par les négociateurs avant même que ces options ne soient présentées. Il est également intéressant de noter qu'une telle analyse peut aussi mettre en avant un ou deux sujets susceptibles de servir d'épreuve « décisive » pour voir si les parties sont véritablement intéressées par une négociation.<sup>12</sup> Cette démarche peut

également être à l'origine d'une gestion proactive de saboteurs qui risquent de s'opposer à des éléments spécifiques d'un accord ou à l'émergence d'un accord global. Pour gérer ces saboteurs, le médiateur aura besoin de mieux comprendre leurs objections et inquiétudes et adapter son discours et sa stratégie si besoin est. Ceci sera fait par le biais d'un exercice de dialogue, qui s'ajoutera au besoin d'éloigner ces interlocuteurs de la table des négociations afin de réduire l'influence de leur attitude perturbatrice.

Deuxièmement, l'analyse des problèmes par l'équipe de médiation elle-même peut aussi influencer sur la manière dont les parties les envisagent pendant les négociations. En effet, l'une des fonctions essentielles de la médiation est d'aider les parties à repenser leurs options lorsqu'elles sont dans l'impasse. Ce recadrage permet de générer de nouvelles options de résolution et/ou d'identifier les éléments de compromis.

*L'une des fonctions essentielles de la médiation est d'aider les parties à repenser leurs options lorsqu'elles sont dans l'impasse.*

En raison de distorsions cognitives ou de considérations politiques internes, les parties sont parfois elles-mêmes incapables d'identifier un terrain d'entente, et peuvent s'exposer à de sérieuses critiques en leur sein pour avoir proposé des solutions qui s'écartent des positions de négociation adoptées. C'est pourquoi un médiateur peut proposer des solutions créatives et/ou qui permettent de « sauver la face », susceptibles d'échapper aux parties elles-mêmes. Dans le cas de

Chypre, la Mission de bons offices des Nations Unies a utilisé sa propre analyse détaillée des problèmes, positions et intérêts des parties pour identifier des « options passerelles » et parvenir à un consensus sur les dispositions d'une ébauche d'accord, à l'issue de ce qui s'apparentait nettement, à d'autres égards, à un processus purement chypriote.<sup>13</sup>

Dans d'autres cas, les efforts de médiation ont jugé utile de recourir à des experts extérieurs pour fournir des analyses contextuelles ponctuelles (ou parfois récurrentes) sur les principaux sujets. Citons par exemple les négociations sur les zones dites de transition (notamment Abiyé, Kordofan du Sud / Monts Nuba et le sud de l'État du Nil Bleu) lors du

processus de paix qui a conduit à l'Accord de paix global au Soudan en 2005. Suite à une interruption précédente des pourparlers sur les zones de transition, un document de travail particulièrement clairvoyant rédigé par un expert extérieur a permis de ménager un espace pour renouer le dialogue. Préparé par cet expert à partir « d'informations recueillies lors de discussions informelles avec plusieurs dirigeants des deux camps », le document indique que « plusieurs options pourraient être étudiées par les médiateurs concernant le statut possible des zones contestées, afin de trouver une solution viable et acceptable pour les parties ». Ce document a ensuite été communiqué au secrétariat du médiateur (l'Autorité intergouvernementale pour le développement) ainsi qu'aux parties. Le document a permis de réengager les parties (notamment le SPLM) dans un dialogue au moment où le processus semblait au point mort.<sup>14</sup>

D'autres processus ont remporté quelque succès en s'inspirant d'une réflexion créative sur les options de résolution d'un conflit générées par des pourparlers de type « Track 2 » (entre des leaders d'opinion influents pour les parties ou des groupes d'intérêt importants dans un conflit, mais sans représentants formels dans les pourparlers officiels). Ce fut le cas au Darfour, lorsque des élites politiques et des intellectuels darfourites issus de diverses tribus se sont réunis dans le cadre d'un processus organisé par l'Institut Max-Planck à Heidelberg, en Allemagne, à partir de 2008. Le dialogue de Heidelberg sur le Darfour a donné lieu à un rapport de 75 pages intitulé « Document final contenant des propositions préliminaires à l'élaboration d'un futur accord de paix sur le Darfour » en mai 2010, que de nombreux observateurs objectifs ont considéré comme un ensemble « d'options passerelles » largement exploitables pour bon nombre de questions litigieuses liées à la guerre.<sup>15</sup>

L'objectif final de l'analyse des problèmes est aussi d'identifier des principes ou standards qui permettent aux parties de s'accorder rapidement et garantissent leur engagement en faveur de la mise en œuvre d'un accord. Ces standards s'inspirent de principes universels de loyauté, d'équité et de cohérence. Une analyse de précédentes négociations et/ou de pratique comparative peut permettre d'identifier d'autres éléments plus spécifiques. Il paraît en effet plus probable

que des parties en conflit s'accordent sur une formule complexe de partage des revenus issus des ressources naturelles si elle repose sur des principes issus d'accords préalables ou d'une pratique perçue comme « standard ».

### **Rôle des négociations antérieures**

Il est rare que les processus de paix commencent de zéro. En effet, les parties (ou un ancien groupe de parties, parfois représentées par différentes personnes) ont généralement entamé des pourparlers ou conclu des accords par le passé, souvent avec l'aide d'une médiation extérieure. Ces précédents accords, même ou peut-être surtout lorsque leur mise en œuvre n'a pas été concluante, influencent nettement la perception des positions maximalistes et minimalistes des parties. Ils façonnent donc ce que l'on appelle la « zone d'accord possible » pour toute nouvelle entente. En outre, si un organisme international ou un État important de la région s'est engagé en tant que médiateur ou partisan d'un effort de paix antérieur, il est lui-même souvent réticent à abandonner ou modifier son approche passée. Cela crée un autre facteur à gérer dans le processus de médiation, et un autre angle analytique important : l'héritage des accords passés (encadré 3).

**Encadré 3****Analyse des précédentes négociations au Mali**

À l'été 2012, HD entreprend un travail analytique pour identifier ses forces et faiblesses par rapport aux autres interventions de tierces parties sur la région. Ce travail a consisté à comprendre ce que d'autres acteurs du dialogue avaient déjà fait et pourquoi, et donc sur quels points la valeur ajoutée apportée par HD pouvait éventuellement se concentrer. Pour alimenter ce processus d'analyse, HD s'est appuyé sur les contributions d'experts chevronnés du Mali et a produit une analyse écrite des processus de paix antérieurs, qu'il a ensuite diffusée de manière sélective. En plus d'éclairer la propre approche de HD, cet exercice a permis d'établir une plus grande crédibilité et de surmonter les perceptions de concurrence entre les acteurs tiers.

**Pratique comparative**

Mieux comprendre comment des problèmes similaires ont été résolus dans d'autres processus de paix peut également aider les équipes de médiation. À moins qu'un membre de l'équipe de médiation n'ait travaillé sur d'autres processus, il existe actuellement peu de systèmes permettant de partager une analyse comparative des pratiques à un niveau régional ou mondial. Dans certains processus de paix, des études ou des analyses ont ainsi été confiées à des consultants externes, universitaires ou spécialistes régionaux.

- Dans le cas de l'appui des Nations Unies à la résolution des différends frontaliers internes en Irak, les conseils d'experts basés sur une analyse comparative des pratiques à l'échelle mondiale ont permis de rédiger un rapport clé présenté aux parties par le Représentant spécial du Secrétaire général.
- Un important effort non gouvernemental pour promouvoir l'enseignement tiré de la pratique comparative dans les processus

de paix a été lancé par le Public International Law and Policy Group. Ce groupe a préparé un « Guide de rédaction de l'accord de paix pour le Darfour », un document exhaustif analysant les obstacles à une résolution pacifique du conflit au Darfour.<sup>16</sup>

La pratique comparative peut donc constituer une voie supplémentaire dans l'analyse de conflit à suivre en appui à un processus de médiation.<sup>17</sup> Cet aspect est particulièrement important lorsque les normes internationales sont relativement claires et/ou lorsqu'elles peuvent contribuer à mettre en échec l'intransigeance des positions extrêmes défendues par les parties.

### **Obstacles potentiels à la mise en œuvre**

L'une des principales faiblesses dans les processus de paix réside dans le manque d'attention porté aux difficultés de mise en œuvre. Comme indiqué plus haut, les processus de paix ont souvent recours à des mécanismes de mise en œuvre (commission inter-partis ou panel de haut niveau) pour régler les points de désaccord que les négociateurs n'ont pas réussi à résoudre au cours des négociations. Cette tendance est encore plus marquée dans une approche « étapiste », dans laquelle un médiateur cherche à adopter des accords de faible envergure sur les questions « simples » pour aller vers des accords de plus grande envergure sur les questions plus délicates. Toutefois, les approches plus « globales » laissent aussi parfois d'importants points de discorde à régler au cours de la mise en œuvre.

Face aux pressions politiques exercées par les puissances régionales, bailleurs et pays hôtes à un processus de paix, une équipe de médiation n'a qu'une marge de manœuvre réduite une fois qu'un accord est en voie d'être passé. Néanmoins, une analyse approfondie peut aider à identifier les écueils potentiels et les domaines qui nécessitent une attention particulière lors de la mise en œuvre, notamment les modalités, le leadership, le financement et la mise en place de la présence d'un tiers (par exemple une mission de maintien de la paix des Nations Unies) pendant la mise en œuvre. Se montrer attentif aux défis relatifs à la mise en œuvre lors de la phase de négociation peut grandement augmenter les chances de succès d'un accord. Il peut arriver qu'une équipe de

médiation, les parties et/ou les principaux bailleurs de fonds mettent au point une « feuille de route » ou d'autres documents d'orientation pour la mise en oeuvre d'un accord, mais il est très rare qu'ils fassent mention des véritables faiblesses postérieures à la signature de l'accord. Souvent, une analyse par des spécialistes externes ou même une réunion spéciale de ces analystes au cours du processus de négociation permet de porter un regard critique sur les obstacles ou les dangers potentiels de la mise en oeuvre et proposer d'autres alternatives, plus faciles à mettre en oeuvre pour les parties ou à surveiller pour les tiers. Au final, un processus de paix, même s'il aboutit à un accord signé, n'est qu'une étape distincte sur le chemin beaucoup plus long vers une paix durable.

## 4 Conclusion

Le présent guide part du postulat selon lequel la préparation analytique est indispensable à tout effort de médiation couronné de succès. Qu'il s'agisse d'un responsable des Nations Unies, par exemple un Représentant spécial du Secrétaire général, ou d'un médiateur informel tel qu'un groupe d'ainés d'une tribu, un tiers n'a généralement que très peu de poids sur les parties. Par conséquent, la connaissance est une source fondamentale de pouvoir et d'autorité pour un médiateur, et un exercice analytique continu lui permet de créer et de maintenir la base d'un rôle fructueux dans le processus. C'est dans cette optique que le présent guide définit sept éléments fortement interconnectés qui devraient être analysés dès le début d'un effort de médiation puis à intervalles réguliers tout au long du processus, en particulier face à des changements dans le contexte et le poids relatif des parties. Ces sept éléments sont les suivants : contexte, acteurs, organisation et chronologie du processus, points à négocier, processus de négociation antérieurs, pratique comparative et obstacles à la mise en oeuvre. Une analyse continue de ces éléments accroît les chances pour une tierce partie de diriger efficacement un effort de médiation. Le résultat le plus important de ce processus est peut-être la réflexion en elle-même et l'adoption consciente d'un objectif de paix.

## NOTES

1. Voir la section « Ressources » à la fin de ce guide pour en savoir plus sur le projet People's Peacemaking Perspectives, lancé par Conciliation Resources et Saferworld en 2010-2012.
2. Voir Konrad Huber, 'Aceh's Arduous Path to Peace', in Accord issue, Reconfiguring Politics: The Indonesia–Aceh Peace Process, 2008, disponible à l'adresse <http://www.c-r.org/accord-article/acehs-arduous-journey-peace> (consulté le 27 octobre 2013).
3. Pour en savoir plus sur l'importance de la définition d'objectifs par les parties engagées dans une négociation, qui s'applique également à un tiers prétendant faciliter la résolution d'un conflit, voir G. Richard Shell, *Bargaining for Advantage*, New York, Penguin Books, 2006.
4. Entretiens confidentiels avec l'auteur, juillet 2013.
5. Dans le même temps, il existe généralement des liens transversaux ou des « connexions » comme par exemple des histoires familiales, une éducation dans les mêmes écoles ou du temps passé ensemble dans les forces armées ou la fonction publique que les belligérants peuvent avoir en commun, notamment au niveau des élites ou des dirigeants, même dans les conflits les plus clivants. Ces aspects doivent aussi être soulignés, idéalement à travers l'analyse des acteurs (voir élément 2).
6. Pour en savoir plus sur cette notion, voir G. Richard Shell, *Bargaining for Advantage*, New York, Penguin Books, 2006.
7. Voir la section « Ressources » concernant le logiciel susceptible de contribuer à ce processus.
8. Entretien téléphonique confidentiel avec un spécialiste des processus de paix, 9 mai 2012.
9. Entretien téléphonique confidentiel avec un spécialiste des processus de paix, 3 juin 2012.
10. Toutefois, de manière surprenante, la MINUAD (mission hybride Union africaine / Nations Unies au Darfour) n'a pas été une source systématique de rapports pour le processus de Doha, malgré sa présence sur le terrain. Entretiens téléphoniques confidentiels avec un spécialiste des processus de paix, mai 2012.
11. Un processus adopte rarement une version « pure » de l'une ou l'autre approche. Bien que cherchant à aborder une vaste série de problèmes profondément enracinés, l'Accord de paix global au Soudan a exclu les questions liées aux régions autres que le Sud et les zones de transition de l'époque, et le règlement des différends les plus délicats tels que le statut d'Abiyé et la frontière Nord-Sud a été reporté jusqu'à la mise en œuvre.
12. En se concentrant dès le départ sur les questions difficiles, l'ancien Président Ahtisaari s'est servi de cette technique avec un résultat positif lors des négociations d'Aceh en 2005 pour déterminer si le GAM et le gouvernement indonésien étaient sérieux dans leur démarche pour relancer les pourparlers.
13. Entretien téléphonique confidentiel avec un spécialiste des processus de paix, 16 mai 2012. Le site web de la Mission propose même la transcription et des enregistrements audio des principales réunions sur les quatre dernières années. Voir [http://www.uncyprustalks.org/nqcontent.cfm?a\\_id=3046&tt=graphic&lang=1](http://www.uncyprustalks.org/nqcontent.cfm?a_id=3046&tt=graphic&lang=1) pour plus d'informations.

14. Correspondance par courrier électronique avec un spécialiste des processus de paix, mai-juin 2012, avec copie du document décrivant les solutions possibles pour les trois zones concernées (sur fichier avec l'auteur).
15. Voir [http://www.mpil.de/www/en/pub/research/details/know\\_transfer/africa\\_projects/heidelberg\\_darfur\\_dialogue.cfm](http://www.mpil.de/www/en/pub/research/details/know_transfer/africa_projects/heidelberg_darfur_dialogue.cfm) pour plus d'informations.
16. Voir le site web du PILPG (<http://publicinternationallawandpolicygroup.org/practice-areas/peace-negotiations/>) pour plus d'informations.
17. L'une des méthodes caractéristiques pour amener la pratique comparative dans les discussions avec les parties vise à organiser des formations communes ou des événements similaires avec des experts extérieurs sur des thèmes spécifiques (par exemple justice transitionnelle ou réforme constitutionnelle), souvent en guise de moyen pour « bâtir une relation de confiance » entre elles. Le bilan ne permet pas de conclure si la valeur de ces efforts pour bâtir la confiance est réelle. Dans tous les cas, une équipe de médiation devrait d'abord clarifier pour elle-même puis pour les parties l'objectif de ces formations, et étudier soigneusement la capacité des experts à transmettre des informations techniques et à s'engager auprès des parties de manière constructive.

# Documentation complémentaire

---

Vous trouverez ci-après un bref aperçu des notions et ressources utiles à l'intention des praticiens qui élaborent une analyse de conflit. Les résumés et les liens vers les ressources peuvent aider à éclairer une approche, même si tous ne sont pas nécessaires pour toutes les analyses. Au cours des 10 à 15 dernières années, les organisations non gouvernementales (ONG) et les bailleurs de fonds ont élaboré des cadres formels pour diagnostiquer les contextes conflictuels, identifier les principaux acteurs et leurs relations et mener une réflexion critique sur l'impact des interventions extérieures avant ou pendant ces interventions. Ces approches sont citées ici car elles peuvent contribuer au développement et à la mise en œuvre d'une nouvelle approche analytique des conflits envisagée par une équipe de médiation. Ces cadres et ces méthodes (ainsi que leurs révisions et adaptations ultérieures) continuent de guider les approches que d'autres acteurs peuvent adopter. Pour ces deux raisons, une équipe de médiation pourra trouver utile de se familiariser avec ces notions.

## Notions et ressources universitaires

La création des filières consacrées à la négociation et au règlement des conflits (en relation avec des disciplines telles que l'économie, le droit, les relations internationales et la psychologie) a introduit de nombreuses notions importantes. Bien que ce guide ne puisse rendre justice à l'ampleur et aux détails de ces apports conceptuels, l'une des notions particulièrement pertinente est la **négociation basée sur les intérêts**. Celle-ci peut être utile dans l'analyse de conflit, pour déterminer et aborder les « intérêts » sous-jacents des « positions » déclarées d'une partie. D'autres notions clés dans ce domaine sont les idées autour

d'un **accord intégratif** (par opposition à un accord distributif, qui se contente de « diviser le gâteau ») afin de parvenir à des solutions « gagnant-gagnant » qui permettent aux parties de satisfaire les intérêts de chacun. Ceci met en lumière l'idée que les parties peuvent adopter différentes alternatives à un accord négocié (y compris la poursuite du conflit), souvent désignées par l'acronyme **BATNA (best alternative to a negotiated agreement)**, qui signifie « meilleure alternative à un accord négocié ». Depuis, d'autres ont lancé l'idée d'une **WATNA (worst alternative to a negotiated agreement)**, autrement dit la « pire alternative à un accord négocié », qui peut également s'avérer utile pour comprendre les changements dans le poids relatif des parties.

L'idée selon laquelle les parties sont en majorité des acteurs rationnels, qui font des choix délibérés et cherchent à satisfaire des intérêts concrets, sous-tend également les travaux concernant les **saboteurs (spoilers)** et la **maturité (ripeness)** dans le règlement d'un conflit. Considérer les belligérants comme des acteurs rationnels (ce qui représente parfois un postulat discutable) a également conduit à l'examen de leurs méthodes de recrutement et de financement, et du rôle des ressources minières dans l'alimentation des conflits. Outre les implications politiques pour les médiateurs et les États impliqués dans les efforts de règlement des conflits, « **suivre l'argent** » devrait être en soi une dimension essentielle de l'analyse de conflit.

D'autres travaux ont tenté de comprendre les types, les rôles et les fonctions spécifiques des **tiers impliqués dans les efforts de règlement des conflits** (également appelés **gestion de conflit** ou **transformation de conflit**), allant de la « facilitation » ciblée sur la résolution des problèmes par des moyens consensuels à une « médiation » plus solide et plus formelle, voire même un « arbitrage » avec tous les pouvoirs requis. Différentes voies de négociation et efforts d'appui à la gestion des conflits ont été conceptualisées, en particulier les **Tracks 1 et 2** (et parfois même une **Track 1.5** intermédiaire). Compte tenu du rôle du pouvoir dans les relations internationales et des pratiques des organisations internationales telles que les Nations Unies, différentes formes d'intervention couvrant **la construction de la paix, le maintien de la paix et la consolidation de la paix** ont été

examinées en détail. Avec tant d'accords de paix qui échouent dans les mois ou les quelques années qui suivent leur signature, le rôle des tierces parties telles qu'un Représentant spécial du Secrétaire général et/ou une opération de maintien de la paix lors de la **mise en œuvre de la paix** a également bénéficié d'une nouvelle attention scientifique et orientée sur les politiques.

- Une multitude de ressources sont disponibles en ligne sur ces sujets, notamment sur <http://www.beyondintractability.org/>.

### **Notions et ressources d'intervenants d'ONG**

En parallèle avec les travaux des universitaires, une enquête et une réflexion critique sur la consolidation de la paix par les intervenants des ONG ont largement documenté l'étude des conflits et du règlement des conflits sur les vingt dernières années. En fonction des besoins scientifiques d'une analyse de conflit, certaines de ces contributions peuvent aider à enrichir le processus analytique. Souvent, ces contributions se sont penchées sur la compréhension et le renforcement du **rôle et de la participation des acteurs de la société civile** en relation avec la consolidation de la paix, notamment les efforts de médiation et les processus de paix officiels.

Dans la foulée des réponses humanitaires de grande ampleur face aux guerres et aux violences de masse dans les Balkans et la région des Grands Lacs entre le milieu et la fin des années 1990, les personnes travaillant dans l'aide internationale et le développement se sont mises à examiner plus en détail le rôle de l'aide dans le cadre de systèmes plus larges susceptibles de soutenir la paix ou de stimuler involontairement le conflit. Le **cadre Do No Harm** (Ne pas nuire) cible le fait que toute intervention d'un acteur extérieur devient partie intégrante du système de conflit et peut renforcer ou affaiblir aussi bien les « diviseurs » et les « connecteurs » au sein d'un processus. À l'instar du Serment d'Hippocrate que prêtent les médecins, la première responsabilité de la tierce partie est de ne pas faire empirer le conflit. D'autres travaux sur ces notions ont conduit à une focalisation sur le renforcement des **aptitudes locales à la paix**, à travers des efforts plus réfléchis et volontaires d'utilisation des programmes d'aide et de développement

afin de viser des impacts positifs sur la dynamique sous-jacente.

- Une explication du cadre Do No Harm est disponible sur <http://www.cdacollaborative.org/programs/do-no-harm/dnh-program-highlights/the-relationship-framework/>.

**Le développement sensible aux conflits** est une autre tentative des agences internationales d'aide et de développement d'adopter une approche réfléchie et auto-critique concernant les contextes dans lesquels elles interviennent, en analysant les interactions entre les interventions et lesdits contextes, et en évitant les impacts négatifs sur l'environnement conflictuel tout en maximisant les impacts positifs. Une autre conséquence de ce travail se traduit par un effort de réflexion plus approfondie sur la relation entre les actions de consolidation de la paix au niveau local (au niveau des programmes) et les initiatives plus directement focalisées sur « la paix à grande échelle » (comme un processus de paix). Cet effort, connu comme le projet sur une **Réflexion sur les pratiques de paix**, tente également de s'appuyer sur un cadre pour évaluer l'efficacité de ces initiatives, qu'elles soient de type « programme » ou « paix à grande échelle ».

- Développement sensible aux conflits : voir par exemple Saferworld, « Conflict-sensitive development », mai 2008, ou Svenja Korth, « Conflict Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peace-Building – Tools for Peace and Conflict Impact Assessment », Volume 1, Issue 4, novembre 2003.
- Réflexion sur les pratiques de paix : voir <http://www.cdacollaborative.org/programs/reflecting-on-peace-practice/>, et Mary B. Anderson and Lara Olson (avec l'aide de Kristin Doughty), *Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners*, Cambridge, MA, 2003.

Une autre contribution récente d'une ONG aux pratiques de consolidation de la paix part du principe que les efforts de consolidation de la paix devraient formuler une **théorie du changement** explicite. Il s'agit d'une explication du comment et du pourquoi un ensemble d'actions va provoquer les changements qu'un effort de consolidation de la paix juge nécessaires et efficaces pour ouvrir la voie à la paix. En rendant plus explicites les connexions entre des actions spécifiques et

les résultats attendus, le praticien peut générer une théorie vérifiable du changement qui peut être utile pour la réflexion, l'évaluation et l'enseignement. Les travaux lancés dans le secteur des ONG sur cette question ont également influencé l'élaboration de cadres d'évaluation employés par des donateurs bilatéraux et multilatéraux, en particulier les lignes directrices du Comité d'aide au développement de l'OCDE sur l'évaluation des activités de consolidation de la paix (baptisées « logique d'intervention » par l'OCDE).

- Théories du changement : John Paul Lederach, Reina Neufeldt et Hal Culbertson, *Reflective Peacebuilding: A Planning, Monitoring and Learning Toolkit*, Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies, University of Notre Dame and Catholic Relief Services Southeast, East Asia Regional Office, 2007.
- Comité d'aide au développement de l'OCDE, Évaluer les activités de construction de la paix dans les situations de conflit et de fragilité.

La focalisation sur la **participation populaire** est l'un des points forts essentiels des approches de l'analyse des conflits basées sur les ONG. Allant au-delà de la simple collecte d'informations participative dans le cadre d'une analyse de conflit compilée par le personnel des ONG, une initiative récente baptisée **People's Peacemaking Perspectives (PPP)** tente d'étendre la participation au processus analytique proprement dit. Mené par Saferworld et Conciliation Resources, le processus PPP a été appliqué dans 18 pays et régions sur environ 18 mois. Il était ciblé sur un processus vertical de bas en haut privilégiant les points de vue des individus ordinaires dans les zones de conflit, en leur donnant une voix dans le processus analytique, et avait pour but de lier l'analyse au développement de réponses.

- People's Peacemaking Perspectives : voir <http://www.c-r.org/resources/PPP-lessons> .

### **Cadres d'analyse des conflits basés sur les bailleurs de fonds**

Compte tenu de leur rôle de donateurs et, dans certains cas, de belligérants (par exemple en Afghanistan et en Irak), certains gouvernements se sont mis à consacrer plus d'attention critique à la dynamique qui façonne et stimule les conflits au niveau local. Cette

attitude a vu le jour au sein du personnel militaire, diplomatique et humanitaire de ces gouvernements, préoccupé par les insurrections locales et un extrémisme violent qui nuisent à la pacification nationale et aux efforts de construction d'un État, et auprès des donateurs. L'une des conséquences en a été la prolifération des **cadres d'analyse des conflits** et de méthodes similaires au milieu des années 2000, dans le but d'aider les personnels civils et militaires à comprendre et s'y retrouver dans la dynamique des conflits locaux. Dans certains cas, l'intention explicite était de transformer les conflits locaux en renforçant les autorités locales « légitimes » et en sapant le pouvoir des insurgés opposés à l'autorité de l'État central.

L'un de ces cadres (soutenant expressément les opérations de « stabilisation » menées par les militaires américains dans des pays comme l'Afghanistan et l'Irak) est d'abord né d'une approche mise au point par USAID. Bien que n'étant pas positionnées pour soutenir un effort de médiation en tant que tel, certaines des étapes visées par ces méthodes pourraient être pertinentes dans l'analyse d'un conflit par un médiateur. Pour plus d'informations, voir :

- Inter-Agency Conflict Assessment Framework (ICAF) : <http://www.state.gov/documents/organization/187786.pdf>
- USAID Conflict Assessment Framework (versions 2005 et 2012 et guide d'accompagnement pour la version 2012) : <http://www.usaid.gov/what-we-do/working-crises-and-conflict/technical-publications>.

### **Logiciel de cartographie des relations**

Un logiciel de cartographie des relations peut aider à visualiser les relations entre les différents acteurs, en décrivant aussi parfois la nature ou l'intensité de la relation. Il existe divers programmes, de ceux développés pour visualiser les relations en général (par exemple au moyen de diagrammes) à ceux qui décrivent les relations sociales. Des programmes plus spécialisés ont été conçus pour un travail analytique similaire à l'analyse de conflit et peuvent être facilement adaptés à cette fin. Certains sont disponibles en ligne gratuitement ou moyennant une souscription modique, alors que d'autres sont d'une nature plus commerciale.

- Logiciel commercial avec abonnement le plus facile à utiliser pour l'analyse de conflit : Analyst's Notebook (voir <http://www-03.ibm.com/software/products/us/en/analysts-notebook/> pour plus d'informations).
- Logiciel standard de cartographie des relations disponible en ligne à faible coût : Kumu (voir <http://vimeo.com/48470019>) ou NodeXL (voir <http://nodexl.codeplex.com>, utilise Excel pour son infrastructure et peut donc être facilement adapté à des données déjà disponibles sous ce format).
- Logiciel pour réaliser des diagrammes : Lucidchart (voir <https://www.lucidchart.com>) et Graphviz (voir <http://www.graphviz.org/Home.php>).

## À propos de l'auteur

Konrad Huber est un analyste expérimenté spécialisé dans les évaluations, l'analyse politique, la recherche de consensus et l'engagement communautaire, en particulier dans les pays touchés par des conflits. Il possède plus de 20 ans d'expérience dans l'analyse de conflit, la promotion de la démocratie et la consolidation de la paix, avec notamment de longs séjours et de fréquents voyages en Afrique, Asie, Europe de l'Est et Amérique latine dans le cadre de son travail avec l'OSCE, les agences de l'ONU, le Département d'État des États-Unis, USAID et d'autres organisations. Il occupe actuellement le poste de spécialiste du développement social auprès de la Société financière internationale (groupe de la Banque mondiale) et prodigue des conseils sur les stratégies d'engagement des actionnaires pour les investissements du secteur privé dans les environnements à haut risque.

Auparavant, Konrad a travaillé comme consultant indépendant pour l'évaluation de programmes en lien avec la consolidation de la paix, la stabilisation et/ou la promotion de la démocratie en Colombie, en Côte d'Ivoire, en Guinée-Bissau, en Haïti, au Honduras, au Liban, en Libye, au Mali, au Timor oriental, au Venezuela et au Zimbabwe. Jusqu'en 2008, il a occupé le poste de chef de l'équipe Afrique pour le Bureau des initiatives de transition (Office of Transition Initiatives) de USAID, avec pour mission de diriger une quinzaine de personnes sur des programmes dans de multiples pays et de gérer 40 à 50 millions de dollars d'aide au développement américaine annuellement. En 2003-2004, il était enseignant-chercheur en affaires internationales au Council on Foreign Relations.

Konrad a publié sur divers sujets en lien avec la paix et la sécurité, notamment les processus de paix en Indonésie, l'insécurité régionale, la faiblesse de la gouvernance et le terrorisme transnational dans la Corne de l'Afrique, et le rôle de l'analyse de conflit et des processus de paix en Afrique (pour un guide à l'intention des médiateurs produit par l'Union africaine et le Centre pour le dialogue humanitaire (HD)). Originaire des États-Unis et diplômé des universités de Brown et d'Harvard, il est résident permanent au Brésil.



**Contact**

114, rue de Lausanne  
CH-1202 Genève, Suisse

Téléphone +41 (0)22 908 11 30  
Fax +41 (0)22 908 11 40

[info@hdcentre.org](mailto:info@hdcentre.org)  
[www.hdcentre.org](http://www.hdcentre.org)